

Guide pour aider à l'évaluation des actions de formation

Pourquoi évaluer ?

L'évaluation constitue la dernière étape du service d'ingénierie que le conseiller de l'AGEFOS PME Bretagne peut apporter à l'entreprise dans le cadre de la mise en œuvre de son plan de formation.
L'apport d'un conseil à ce niveau doit constituer aujourd'hui une des exigences de l'activité du conseiller. Se préoccuper des résultats de la formation, des effets produits dans l'entreprise, s'inscrit en effet dans la volonté d'AGEFOS PME d'accompagner l'entreprise dans tous les actes qui relèvent du processus de formation.

. Lorsque le conseiller a guidé l'entreprise dans l'élaboration de son plan de formation, le montage d'un dossier de financement et la rédaction de(s) cahier(s) des charges pour l'achat de la formation, il est souhaitable qu'il se préoccupe des résultats : il y va de la cohérence et du sens de son action.
La démarche d'évaluation a des vertus pédagogiques, démonstratives : la méthodologie développée permet au conseiller d'enrichir ses compétences en ingénierie et de développer des argumentaires pour sensibiliser les entreprises aux étapes d'ingénierie.
De plus, la direction et les instances paritaires de l'Agefos-PME sont en droit de se préoccuper des résultats des actions de formation auxquelles la structure a accordé un financement.

. Les chefs d'entreprises veulent savoir si l'effort consenti – au plan financier mais aussi organisationnel – a effectivement produit des résultats ; si les compétences visées par la formation et nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs, sont effectivement disponibles.
C'est également l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui sont concernés par cette opération : les Responsables hiérarchiques, les salariés formés, les DP et le CE. Le fait de se préoccuper de l'évaluation des actions de formation contribue à donner de la cohérence à la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines, à renforcer l'importance accordée au développement des compétences et à reconnaître le rôle de la formation.

. Enfin les pouvoirs publics, dans le cadre des programmes d'aide - EDDF, FSE par exemple - doivent pouvoir disposer d'informations précises sur l'utilité (résultats effectivement produits) des financements accordés. On constate en effet que cette préoccupation porte de plus en plus sur des aspects qualitatifs, c'est à dire sur les compétences nouvellement acquises et mobilisées dans les entreprises.

C'est donc l'ensemble des acteurs qui sont intéressés par le développement de pratiques d'évaluation de la formation dans les entreprises. Et l'Agefos-PME a un rôle moteur à jouer sur ce point.

Des cibles prioritaires sont à définir par les différentes Agefos-PME : par exemple les actions ayant fait l'objet de financements de la part de l'OPCA ; les actions collectives, les plans de formation ayant bénéficié de financements publics.

Dans la mise en œuvre de ce service aux entreprises, il ne faut pas oublier qu'évaluer ne constitue pas une fin en soi. Evaluer doit engager un effet de rétroaction sur les pratiques et les compétences des conseillers : l'évaluation bien conduite est formative, pour le conseiller et pour l'entreprise. L'évaluation doit en effet amener l'entreprise à prendre des décisions en vue d'améliorer les différentes phases du processus de formation : l'analyse des besoins, l'élaboration du plan de formation, les procédures d'achat, le pilotage du plan de formation...

Ce guide a pour but d'aider le conseiller à accompagner l'entreprise dans cette démarche. Il est plus particulièrement conçu pour évaluer les formations « sur mesure », les « actions-clés » ou particulièrement stratégiques du plan de formation de l'entreprise.

Qui doit évaluer ?

C'est l'entreprise qui doit être en mesure d'apprécier les résultats et les effets du plan de formation qu'elle a mis en place.
Mais c'est le conseiller de l'AGEFOS-PME, dans le cadre de sa mission de conseil, qui doit guider l'entreprise au plan méthodique, proposer des outils à ses interlocuteurs et les aider à interpréter les résultats.
En dernier ressort, il aide l'entreprise à tirer des enseignements de cette opération et à prendre des mesures en vue d'améliorer l'élaboration et la mise en œuvre de son plan de formation.

Quoi évaluer ?

Quand on se propose d'évaluer la formation, il est nécessaire d'abord de préciser ce que l'on veut évaluer exactement, autrement dit de délimiter son objet.
On peut en effet évaluer plusieurs dimensions de la formation :

- la pertinence du choix d'une action au regard des besoins de l'entreprise ?
- la conformité de l'action mise en place au regard de ce qui a été acheté ?
- les acquis des formés à l'issue de la formation ?
- les résultats en terme d'efficacité : les compétences effectivement mobilisées dans l'entreprise ?
- les effets indirects de la formation dans l'entreprise.

L'outil ne se propose pas de répondre à l'ensemble de ces points. Il se propose d'aider l'entreprise à faire le point sur :

- le déroulement des actions de formation : sont-elles conformes avec ce qui était prévu, ce qui a été acheté ?
- les résultats obtenus en termes de compétences professionnelles effectivement mobilisés
- les effets indirects et l'impact du plan de formation dans l'entreprise.

Comment évaluer ?

Pour évaluer une action - son déroulement, les résultats produits - il est nécessaire de disposer d'un **cadre de référence** c'est à dire du modèle auquel on va se référer et comparer les résultats atteints. Autrement dit, il est nécessaire de bien mettre en lumière, de façon très précise, quels étaient les objectifs poursuivis et les résultats attendus par l'entreprise.
Au plan méthodique, il ne peut y avoir évaluation si l'on ne pose pas d'abord le cadre de référence.
C'est dire combien l'évaluation est dépendante des phases d'élaboration du plan de formation et des actes d'ingénierie : on peut difficilement évaluer si les objectifs et les résultats recherchés n'ont pas été précisés et surtout formalisés.

Pour chaque objet à évaluer on va devoir par conséquent mettre en lumière :

- d'une part le référentiel que l'on va utiliser. Ce cadre de références sera re-construit à partir de plusieurs sources : éléments de la politique de formation et du plan de formation, cahiers des charges correspondants aux actions à évaluer, programmes et projets de formation des Organismes de formation, fiches de postes ou référentiels métier s'il y a lieu …
- d'autre part les informations concernant les réalisations de formation et les résultats obtenus en termes de compétences, ainsi que les conditions de mise en œuvre de ces compétences

C’est la mise en regard de ces deux paramètres qui conduira à produire une évaluation c’est à dire à statuer sur les résultats en termes de conformité, d’efficacité, de cohérence.

En dernier lieu, les constats effectués doivent être interprétés avec l’entreprise de façon à en tirer des enseignements pour les actions futures.

A quel moment est-il pertinent d’évaluer ?

Le moment où l’on va procéder à l’évaluation constitue un facteur important. Il est à déterminer en fonction de ce que l’on cherche à évaluer.

. S’il s’agit de vérifier la conformité de l’action de formation réalisée avec ce qui a été prévu (et donc acheté), l’opération peut être conduite en cours et en fin de formation

Le volet 1 du guide peut être appliqué dès la fin de l’action de formation.

. S’il s’agit d’évaluer les résultats en termes de compétences nouvelles mobilisées par les salariés formés, un délai est à respecter après la formation
La pertinence de ce délai est à apprécier en fonction de la nature de la formation effectuée :
Exemples :
- ♦ *pour des formations à l’utilisation d’outils (bureautique ; chariots élévateurs...) les résultats peuvent être rapidement observés à un mois environ... (à condition, bien entendu, que les salariés aient l’outil à leur disposition).*
- ♦ *pour des formations au management ou ayant une dimension culturelle, le délai pour la constitution des compétences est plus long : 3 à 6 mois, voire plus.*

Le volet 2 du guide est à appliquer plutôt en différé.

. S’il s’agit d’apprécier l’impact et les effets du plan sur l’entreprise, il est nécessaire bien entendu, que l’ensemble des actions prévues soient réalisées, mais il faut aussi laisser au temps la possibilité de produire les effets escomptés, voire des effets indirects.

Le volet 3 du guide est à appliquer selon des délais variables (selon l’ampleur et le contenu du plan) ; il peut s’appliquer en même temps que le volet 2.

Plan du guide

Cet outil est composé de trois volets :

Volet 1

« Evaluation des prestations de formation réalisées » :
étude de la conformité des actions réalisées avec ce qui était prévu (conformité par rapport au cahier des charges et au projet présenté par l'organisme de Formation).

Volet 2

« Evaluation des résultats dans l'entreprise » :
compétences nouvelles effectivement mobilisées par les salariés formés.

Volet 3

« Impacts et effets du plan de formation sur l'entreprise.

Les trois volets peuvent être utilisés séparément ou en totalité. C'est au conseiller d'estimer au cas par cas de la pertinence de l'application de telle ou telle partie de l'outil dans une entreprise donnée.

Evaluation des prestations de formation réalisées

Etude de la conformité des actions réalisées avec ce qui était prévu.

Les documents auxquels il convient de se référer pour évaluer la prestation réalisée sont : le cahier des charges, le projet de formation de l'OF, la convention signée avec l'OF, et s'il y a lieu, les documents de suivi comme le tableau de bord du plan de formation (cf guide pour aider l'entreprise à piloter le plan de développement des compétences)

Mode d'emploi

La grille présentée ci-après sert de fil conducteur pour conduire un entretien.
et de trame pour formaliser les constats avec le responsable de l'entreprise.
L'interlocuteur peut être le chef d'entreprise ou le responsable concerné par la ou les actions évaluées. On utilisera une grille par action de formation.

Avant l'entretien

Le conseiller commence à formaliser le référentiel d'évaluation : en fonction des informations dont il dispose, il remplit la deuxième colonne de la grille « ce qui était prévu «

La troisième colonne – « ce qui a été réalisé » - sera renseignée au cours de l'entretien avec l'interlocuteur.

Pendant l'entretien

Dans un premier temps, il s'agira de compléter et valider le cadre de référence, c'est à dire le contenu de la deuxième colonne. Puis de remplir la troisième colonne.

L'exploitation de cette grille avec le responsable de l'entreprise doit permettre d'organiser les échanges de façon méthodique (en suivant les indicateurs) et conduire à se poser les bonnes questions afin de dégager les améliorations à mettre en place :

- concernant la formalisation de l'acte d'achat de la formation :
    - le contenu du cahier des charges,
    - le projet de formation de l'OF.
- concernant le pilotage en interne du plan de formation.

Plusieurs cas de figure peuvent apparaître :

- La colonne « ce qui était prévu » a été difficile à remplir car les opérations d'achat ont été insuffisamment formalisées. L'écart, entre le prévu et le réalisé, ne peut donc être effectué. Mais ce travail de mise en lumière peut contribuer à alerter l'entreprise sur les inconvénients d'une telle pratique et donc à le sensibiliser aux pratiques d'ingénierie.

- Les 2 colonnes « ce qui était prévu » et « ce qui a été réalisé » sont aisées à remplir : il y a eu formalisation de l'acte d'achat et l'entreprise a bien suivi la mise en œuvre de la formation. Il est donc possible d'évaluer, de vérifier la conformité de ce qui était prévu avec ce qui a été réalisé.

- La colonne « ce qui était prévu » est bien renseignée, mais la colonne « ce qui a été réalisé » est très difficile à remplir avec l'entreprise : ce qui démontre qu'il n'y a pas eu de véritable suivi du plan. On se posera alors, avec l'interlocuteur une série de questions :

➢ il y a-t-il eu suivi avec l'OF ?
➢ il y a-t-il eu entretien entre la hiérarchie et les salariés après leur formation ?

A la fin de l'entretien

Il est important de laisser une trace à l'entreprise : le conseiller peut remettre à son interlocuteur le tableau rempli en commun ; ou bien il s'engage à lui adresser après l'avoir finalisé.

Evaluation des prestations formation réalisées

Intitulé de la formation :

Indicateurs	ce qui était prévu	ce qui a été réalisé
• Equipement – matériel pédagogique		
• Identité et profil du formateur		
• Calendrier		
• Documentation supports pour les stagiaires		
• Contenu du programme		
• Méthodes pédagogiques		
• Coût		
• Conditions matérielles		
• Profil des stagiaires		
• Evaluation des acquis par l'OF		

Evaluation des prestations formation réalisées (exemple)

Intitulé de la formation : *Exemple d'une formation au logiciel Excel*

Indicateurs	ce qui était prévu	ce qui a été réalisé
• Equipement – matériel pédagogique	*un poste par personne*	
• Identité et profil du formateur	Mme X	
• Calendrier	*12-13 février* *5 mars 2008*	
• Documentation supports pour les stagiaires	*Un classeur*	
• Contenu du programme		
• Méthodes pédagogiques	*Démonstration, exercices application directe à des cas des stagiaires*	
• Coût	*400 euros/stagiaire*	
• Conditions matérielles	*Locaux de l'OF repas compris*	
• Profil des stagiaires	*Secrétaires administratives et commerciales.* *Niveau BAC*	
• Evaluation des acquis par l'OF	*Tests en fin de stage, résultats remis aux stagiaires*	

Volet 2

Evaluation des résultats dans l'entreprise

Identification des compétences nouvelles mobilisées par les salariés formés

Les documents auxquels il convient de se référer pour évaluer les compétences nouvelles mobilisées sont : le cahier des charges, le projet de formation de l'OF, ainsi que les fiches de postes ou référentiels métier, s'ils existent et s'ils ont été mentionnés par l'entreprise au moment de la rédaction du cahier des charges.

Mode d'emploi

La grille proposée sert de cadre pour conduire l'investigation avec l'entreprise, formaliser les constats et réfléchir avec le responsable sur les résultats obtenus.
L'interlocuteur doit être, dans tous les cas, le responsable encadrant les salariés formés.

Avant l'entretien

Le conseiller commence à remplir les deux premières colonnes du tableau (compétences visées, indicateurs de résultat) en fonction des informations dont il dispose : recueillies dans le programme de formation de l'OF, le cahier des charges.
L'important est d'être précis sur les compétences visées par la formation et sur les indicateurs de résultat, c'est-à-dire sur ce qui va permettre de constater que la compétence est effectivement produite.

Pendant l'entretien

Dans un premier temps il s'agira de bien se mettre d'accord sur le cadre de référence : en l'occurrence la définition des compétences visées.
Puis à faire exprimer au responsable de l'entreprise les résultats constatés, en termes d'activités et de compétences.
Souvent les interlocuteurs de l'entreprise ont de la difficulté à préciser les résultats, et surtout à trouver des indicateurs (cas où la deuxième colonne du tableau est difficile à renseigner parce que les indicateurs n'étaient pas précisés en amont).

C'est parfois un exercice difficile pour un responsable ; il faut l'amener à donner des exemples précis concernant les tâches et activités. Quelques exemples de questions que vous pouvez poser :

- Les salariés ont-ils acquis les compétences souhaitées ? pouvez-vous les décrire ?
- Quel est le résultat obtenu ? ou quels résultats observez-vous ?
- Concrètement, que font-ils maintenant qu'ils ne faisaient pas avant ?

- Ont-ils été aidé dans ces nouvelles tâches ? comment ? quels moyens avez-vous mis en place ?
- Si les résultats vous semblent insatisfaisants, quelles en sont les causes ?

  Exemples de causes possibles
  - *Le temps insuffisant pour que les salariés puissent mettre en pratique ?*
  - *Le contenu de la formation elle-même ? : pré-requis nécessaires non précisés ?*
  - *Les outils, matériels, moyens, non mis à disposition des salariés dans l'entreprise à leur retour de formation ?*
  - *L'organisation du travail inchangée ?*
  - *Le rôle de l'encadrement ? quel accompagnement du salarié après sa formation ?*
  - *La motivation insuffisante des salariés ? quelle a été leur information, leur préparation en amont ?…*

  Ce questionnement sur les résultats ou l'insuffisance des résultats permettra de renseigner la 4ème colonne de la grille du volet 2 « commentaires », dont le but est de tirer des enseignements en vue d'améliorer les pratiques.

A la fin de l'entretien

Soit le tableau rempli est laissé directement à l'entreprise, ou bien le conseiller se propose de le mettre en forme en fonction de ce qui aura été décidé avec son interlocuteur, et de le lui retourner dans les jours qui suivent.

Intitulé de la formation :

Compétences visées	Indicateurs de résultats	Résultats observés par l'entreprise	Commentaires

Intitulé de la formation : *exemple d'une formation aux techniques du management, pour cadres intermédiaires nouvellement promus*

Compétences visées	Indicateurs de résultats	Résultats observés par l'entreprise	Commentaires
Conduire une réunion avec son équipe	- affichage de l'ordre du jour - indication de l'heure de début et de fin - gestion du temps entre l'information descendante et ascendante, l'organisation des échanges … - rédaction d'un compte-rendu - relevé de décisions communiqué à l'équipe		
Conduire un entretien annuel avec chaque membre de son équipe	- information donnée aux salariés en amont - document préparatoire pour le salarié - rédaction des constats - rédaction des décisions des objectifs, des moyens		

Volet 3

Impacts et effets du plan de formation sur l'entreprise

Quels sont les effets du plan sur l'ensemble de l'entreprise ?

Les documents auxquels il convient de se référer pour apprécier les effets du plan sont principalement : le projet de l'entreprise, le plan de formation, le dossier EDDF, FSE…

Mode d'emploi

Le tableau présenté ci-après permet au conseiller de guider la réflexion du chef d'entreprise sur ce point.
L'interlocuteur du conseiller sera le chef d'entreprise ou le responsable RH chargé du plan de formation dans l'entreprise.

Avant l'entretien
La colonne « indicateurs » est à remplir à partir des éléments détenus concernant la stratégie de l'entreprise et le plan de formation. Il est probable que le conseiller ne détient pas toutes les informations nécessaires, mais il peut commencer à préparer le travail avant de rencontrer l'entreprise.

Pendant l'entretien
Le tableau propose un cadre pour guider le chef d'entreprise à se poser les questions, pour l'aider à apprécier et à préciser les résultats.

Tous les types d'impacts mentionnés dans le tableau ne sont pas nécessairement pertinents pour une entreprise donnée (cela dépend de son projet et de son plan de formation) de même pour les indicateurs (ce sont des exemples-types).

La colonne « mesure des effets constatés » est, bien entendu, à remplir avec le chef d'entreprise. A partir de ce tableau, le conseiller peut amener le chef d'entreprise à se poser des questions plus larges sur l'utilité du plan de formation.
Exemples :

- *Au terme du plan de formation, que pensez-vous de votre investissement financier au regard des résultats et effets dont on vient de parler ?*
  (cette question est à introduire lorsque des résultats et des effets ont été bien identifiés)

A la fin de l'entretien

Soit le tableau rempli est laissé directement à l'entreprise ou bien le conseiller se propose de le mettre en forme en fonction de ce qui aura été décidé et de l'adresser à son interlocuteur dans les jours qui suivent.

Impacts et effets du plan de formation dans l'entreprise

Indicateurs d'impacts économiques	Mesure des effets constatés
• • • • • • • •	
Indicateurs d'impacts organisationnels	**Mesure des effets constatés**
• • • • • • • •	
Indicateurs d'effets sur la mobilité interne	**Mesure des effets constatés**
• • • • • • • •	

Impacts et effets du plan de formation dans l'entreprise (suite)

Indicateurs d'effets sur l'emploi	Mesure des effets constatés
• • • • • • • •	
Indicateurs d'effets sur la classification	**Mesure des effets constatés**
• • • • • • • •	
Indicateurs d'effets sur les hommes	**Mesure des effets constatés**
• • • • • • • •	

Impacts et effets du plan de formation dans l'entreprise

Exemples

Indicateurs d'impacts économiques	Mesure des effets constatés
• *% d'augmentation du CA* • *% à l'export* • *réduction des délais de livraison* • *diminution des retours clients* • •	
Indicateurs d'impacts organisationnels	**Mesure des effets constatés**
• *organisation en équipe* • *certification qualité* • *création d'un encadrement intermédiaire* • *suppression d'une ligne hiérarchique* • *création de service, fusion ou rapprochement de services* • •	
Indicateurs d'effets sur la mobilité interne	**Mesure des effets constatés**
• *nombre de personnes formées ayant changé d'emploi* • • • • • •	

Impacts et effets du plan de formation dans l'entreprise (suite)

Exemples

Indicateurs d'effets sur l'emploi	Mesure des effets constatés
• *nombre de personnes embauchées suite à la mobilité interne* • *suite aux résultats économiques* • *embauches suite à la création d'un nouveau service* • • •	
Indicateurs d'effets sur la classification	**Mesure des effets constatés**
• *nombre de personnes formées ayant changé de classification* • • • • • •	
Indicateurs d'effets sur les hommes	**Mesure des effets constatés**
• *motivation des salariés* • *esprit d'équipe* • • • • • •	